

Sinn.

Auf der Suche nach dem verlorenen „Wozu“

Teil 1

Es gibt doch nichts Schöneres auf der Welt
 als für eine Idee zu leben.
 Und sich hinzugeben für eine Idee.

Gottlieb Duttweiler



Ingo Heyn

Zusammenfassung in einem Satz:

Die Tragik einer Führungskraft beginnt dort, wo sie sich auf die kennzahlengesteuerte Effizienzsteigerung betrieblicher Prozesse fixiert, Höchstleistung von ihren Mitarbeitenden erwartet und dabei versäumt, die Ausrichtung auf ein gemeinsames „Wozu“ im Sinne ihrer persönlichen Werte zu fördern.

Ich erinnere mich noch gut. In den Regalen eines US-amerikanischen Supermarktes gab es diese riesigen Plastikbehälter mit Henkel, in denen knapp vier Liter Milch abgefüllt waren. Auf dem Etikett war eine glückliche Kuh abgebildet und daneben schrie mich stumm ein aufdringliches Schriftbild an: „No Cholesterol! No Fat! High Calcium!“ „Enriched with Vitamin D!“.

Erst Denaturierung – dann Renaturierung. Erst Entleerung des natürlich Gegebenen. Dann künstliche Anreicherung des übrig Gebliebenen. Ab welchem Grad der Optimierung kommt uns das Wesentliche abhanden?

Von manchem natürlichen Wert befreit und mit nützlich anmutenden Zusätzen angereichert erscheinen mir manche Unternehmen auch. „Weniger Kosten!“ „Mehr Umsatz!“ „Kundenorientierung!“ „Einsatzbereitschaft!“ „Keine Zeit für kritische Fragen und Diskussionen!“ Was hier im Zuge von Kostensparprogrammen, Prozessoptimierungen, Zentralisierungen oder Dezentralisierungen abhanden kam, sind nicht Cholesterin und Fett – das findet sich vermutlich stressbedingt in eher ungesund hohem Maß in den Blutbahnen der Mitarbeiter – sondern Werte, für die es sich aus Sicht der Mitarbeiter lohnt, ihr Bestes zu geben.

Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen: Es geht mir nicht darum, in alten Schwarz-Weiß-Mustern das Lied vom bösen Boss und dem ausgebeuteten Arbeiter anzustimmen. Dazu habe ich zu viele Führungskräfte kennengelernt, denen erkennbar daran gelegen ist, ihren Beitrag zu einem menschlichen Miteinander auf dem Weg zum wirtschaftlichen Erfolg zu leisten. Es geht mir um folgendes: Der tragische Verlust von Werten, die Menschen brauchen, um das zu leisten, was von ihnen heute verlangt wird. Werte. Ich spreche nicht über Geld.

Warum ist der Verlust von Werten so tragisch?

Ständiger Wandel als Antwort auf eine sich verändernde Umwelt ist der Motor aller Evolution von Organismen, die überleben wollen. Manager widmen sich der wichtigen Aufgabe, in einer sich ständig verändernden Umwelt (Gesellschaft, Märkte, Kundenverhalten, Mitarbeiterbedürfnisse, ...) angesichts knapper werdender Ressourcen gewachsene Strukturen und Abläufe zu überdenken, an neue Gegebenheiten anzupassen und dabei auf Wirtschaftlichkeit zu achten. Diese Managementfunktion muss immer in irgendeiner Form wahrgenommen werden, ob selbstorganisiert wie in biologischen Systemen oder in wirtschaftlichen Systemen durch Menschen, die dafür bezahlt werden.

Um eben dieses Überleben wirtschaftlicher Systeme (Unternehmen) zusammen mit anderen Menschen zu sichern, ist heute mehr notwendig als in den Anfängen des industriellen Zeitalters. Zu Beginn der Industrialisierung mussten noch viele Arbeiter ihren ausbeuterisch niedrigen Lohn mit hartem körperlichen Einsatz unter gesundheitsgefährdenden Bedingungen verdienen. Man(ager) konnte dieses Leiden der Arbeiter getrost hinnehmen – zumindest so lange die Arbeiter angesichts drohender Existenznot nicht wagten wegzulaufen und die Arbeiten einfach genug waren, so dass – falls doch mal jemand kündigte oder aufgrund gesundheitlicher Probleme ausfiel – ein Neuer schnell eingelernt werden konnte.

Inzwischen sind im Zuge der technologischen Revolution unsere Produkte und Dienstleistungen so komplex geworden, dass immer weniger Arbeitsleistung, die hierfür nötig ist, per Anweisung abgerufen werden kann. Kundenfreundlichkeit lässt sich nicht vorspielen – sie wird nur als solche wahrgenommen und geschätzt, wenn das Lächeln und die Hilfsbereitschaft echt sind. Hochkomplexe Aufgaben und Probleme können nur schnell wahrgenommen und im Sinne der Unternehmensstrategie vor Ort gelöst werden, wenn die hierfür nötigen Fachexperten sich verantwortlich fühlen, die Strategie verstanden haben und ihr zustimmen.



Fatal wäre, wenn hier der „Boss“ ständig kontrollierend über die Schulter schauen und alles anweisen müsste. Dazu hat er nicht die Zeit und auch häufig nicht mehr das detaillierte Fachwissen. Identifikation mit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen, Authentizität im (Kunden)Kontakt, hohes Engagement – all das sind die neuen Zauberworte, mit denen der ideale Mitarbeiter beschrieben wird. Kurzum – es wird das Beste des Mitarbeiters gefordert: Der volle Einsatz seiner Lebenskraft und seines Könnens. Menschen setzen sich gerne ein – sofern sie einen Sinn darin sehen. Wenn es eine Antwort auf die Frage „Wozu?“ gibt, die ihren persönlichen Werten entspricht. Wenn sie entsprechend ihrer empfundenen Berufsehre handeln dürfen. Berufsehre – was für ein schönes Wort!

Der Mensch ist erst bereit, sein Bestes zu geben, wenn er die Möglichkeit sieht, in der angefragten Leistung das zu leben, was ihm am Herzen liegt. Wenn er sich mit seinen persönlichen Werten in seinem Arbeitsleben wiederfindet, er selbst darin vorkommt, sein Herzblut hinein fließen lassen kann und von den Früchten seiner Arbeit zehren kann, nicht nur monetär, sondern auch, weil etwas mehr von dem, was für ihn das Leben lebenswert macht, nun in der Welt ist, durch ihn auf die Welt gebracht worden ist.

Das Beste lässt sich nicht abkaufen. Es wird nur geschenkt. Wenn Einklang in den Werten erlebt

und erkannt wird: Deine Werte sind auch meine Werte. So in der Partnerschaft und so im Berufsleben.

Die Tragik des modernen Managers beginnt da, wo er hofft, das Beste einfordern zu können ohne die Voraussetzungen hierfür zu schaffen: Einklang in den Werten – vielleicht einfach nur aus Nachlässigkeit und Gedankenlosigkeit, mit zu wenig Zeit für zu viele Ziele.

Eine der häufigsten Fragen, mit denen Führungskräfte in meine Seminare zum Thema „Veränderungsmanagement“ kommen, lauten entweder: „Wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiter sich im Sinne der neuen Unternehmensstrategie verhalten?“ oder gar „Wie schaffe ich es, meine Mitarbeiter von etwas zu überzeugen, von dem ich selbst nicht überzeugt bin?“

Hier ist die Antwort: Suche den Dialog. Wo der Sinn einer Strategie oder einer Zielvorgabe nicht von vorneherein von allen Beteiligten gesehen wird, aber die gefühlte Sinnhaftigkeit der geforderten Arbeitsleistung unerlässlich ist, führt kein Weg am Dialog vorbei.

Was ist Dialog?

Diese Frage wird im 2. Teil beantwortet.

Ingo Heyn

Projektpartner des Management Center Vorarlberg